

A VÁLLALATI VERSENYPÉSSÉG VIZSGÁLATA EMPIRIKUS KUTATÁSI ADATOK FELHASZNÁLÁSÁVAL

A tanulmány a versenyképesség azon meghatározó faktorai közül emel ki néhányat, amelyeket érintenek az új, „hálózati” gazdaság kialakulásával együtt járó értékváltozások. Megfogalmaz továbbá néhány, empirikus kutatások eredményeiből levont fontosabb következtetést is.

A tanulmány – hazai és nemzetközi kutatásokat, publikációkat felhasználva – a versenyképesség azon meghatározó faktorai közül emel ki néhányat, melyeket érintenek az új gazdaság, a hálózati gazdaság kialakulásával együtt járó értékváltozások. Az elméleti megközelítések mellett bemutatásra kerülnek „A vállalati versenyképesség vizsgálata a magyar vállalatok példáján” című empirikus kutatás[1] eredményeiből levont fontosabb következtetések. A kutatás során a hazai nagyvállalati kör versenyképességi tényezői mellett vizsgáltuk a különböző nagyságrendű vállalkozások versenyfeltételeit, az esetenként eltérő, máskor hasonló jegyeket mutató paramétereket. A vizsgálat kiterjedt a „TOP 200” vállalatra, melyhez a szekunder információs forrást – többek között – a Figyelő c. lap évente kiadásra kerülő „TOP 200” mellékletének 1999. és 2000. évi kiadványai jelentették, primer kutatási mintánk mikro-, kis-, közép-, és nagyvállalati reprezentánsokat tartalmaz. A tanulmány összegzésében megfogalmazza az empirikus eredmények által is bizonyítottan meghatározó azon versenyképességi tényezőket, melyek a vállalatok hosszú távú működésének alapvető kritériumait jelentik a változó gazdasági és piaci feltételek között.

A versenyképesség fogalmi kategóriái

A versenyképesség problematikája, mérhetősége a gazdaság- és iparpolitikusok, valamint az elméleti szakemberek számára megkerülhetetlen kérdés. Az üzleti szféra szereplői a mindennapi munkájukhoz tartozó foga-

lomként kezelve „élik meg” a versenyképesség megteremtése, megtartása, növelése érdekében tett intézkedéseik eredményeként realizált helyzetet. A „hosszú távú életben maradás” kritériumát is jelentő képességüket folyamatosan fejleszteni kényszerülnek.

Magát a versenyképességet a termékek, vállalatok, vállalatcsoportok, régiók, ágazatok, nemzetgazdaságok, egyéb integrációs alakulatok szintjén közelíthetjük meg. A vállalati versenyképességnek a jelenlegi magyar gazdaságban az ad különös aktualitást, hogy az elmúlt tíz év mint társadalmi-gazdasági átalakulás, és a rendszerváltással együtt járó privatizációs folyamat lezárultnak minősíthető. Megtörtént a tulajdonosi szerkezet átalakulása, a gazdaság fellendülése a legfőbb mutatók szerint megindult, az Európai Unió csatlakozás folyamata még inkább a figyelem középpontjába került.

A versenyképesség olyan tulajdonsághalmazok, képességjegyek, valamint közgazdasági mutatók összességként is felfogható, mely versenyképességi szinttől függően jellemzi a piaci szereplőt (vállalat, iparág, régió stb.) az adott piaci (környezeti) viszonyok között. A „Versenyben a világgal” c. Kutatási program[2] jól használható definíciót ad az iparági versenyképességre. Ennek értelmében a szektor és a versenyképesség meghatározása a következő: „Az iparágon, szektoron azon vállalatok csoportját értjük, amelyek egymást közvetlenül helyettesítő termékeket állítanak elő. A szektorok körülhatárolásánál tehát a termékekből, termékcsoportokból indulunk ki, és így mindazon vállalatot egy szektorba tarto-

zónák tekintünk, amelyek azonos termékpiacon egymás konkurensei.”

A szektorok nemzetközi versenyképességével összefüggésben *M. Porter modellje*[3] négy tényezőcsoportot jelöl meg. Ezek: a termelési tényezők; a keresleti tényezők; a vállalatok stratégiái, struktúrája és a vállalatok közötti lokális verseny; a kapcsolódó és támogató szektorok léte és hatása. E négy tényezőn felül a kormányzati intézkedések és a gazdasági szereplők által nem befolyásolható, véletlenszerűen jelentkező lehetőségek is meghatározó szerepet játszanak a nemzetközi versenyképességben.

A versenyképességet külön kell kezelni a keresleti és a kínálati oldalon, miután a két oldalt más és más eszközök, gazdaságpolitikai lépések szabályozzák.[4]

A versenyképesség kínálati oldalát az iparpolitikai döntések befolyásolják. A versenyképesség keresleti oldala alapvetően piacfüggő, amit bizonyos verseny- és kereskedelem politikai eszközrendszer alakít. A kínálati oldali versenyképesség feltételezett költségelőnyökön alapszik, a keresleti oldali versenyképesség a piaci teljesítményeken mérhető. A két oldal iparági és nemzetgazdasági szinten is eltérő jelleget mutat.

A kínálati oldali versenyképességet leggyakrabban a ULC (Unit Labor Cost) mutatóval fejezik ki, mely mutatót alapvetően a feldolgozóipari ágazatban használják. A ULC mutató – adott időintervallumban – az adott szektorban képződött hozzáadott értékre eső bérek és közterhek arányával fejezi ki az egységnyi munkaerőköltséget. Hátránya hogy az iparágak közötti eltérő tőke- és emberi erőforrás intenzitás miatt hatékonysági összehasonlításra nem alkalmas. Nemzetközi viszonyításra ún. szintetikus jelleggel alkalmazzák.

A keresleti oldali versenyképességet sok esetben a UVI (Unit Value Index) mutató segítségével mérik, amely az adott ország feldolgozóipari exportjának egységérték változását a konkurens országok világimporton belüli részarányával súlyozott hasonló mutatóinak összes adatához viszonyítja. A mutatók alkalmazásánál, annak korlátai miatt nem hagyhatók figyelmen kívül az export-import áruszerkezeti mutatók, a viszonyításra alkalmas fedezeti arány, illetőleg pl. az export fedezettségi mutatók, valamint a statisztikai adatok összehasonlíthatóságának szempontjai.

Eltérően kell értelmezni a kínálati és keresleti oldali versenyképességet aszerint, hogy *nemzetgazdasági, iparági vagy vállalati szintű versenyképességről* van szó. A kínálati oldali versenyképesség akkor alakul kedvezően, ha alacsony költséggel, alacsony áron, nyereségesen mű-

ködik a termelés. A keresleti oldali versenyképesség kedvező alakulása a piaci elfogadással jár együtt, ebben az esetben a siker hátterét jelentő költségek nagyságát nem ismerjük.

A kétoldali versenyképesség átfogó értelmezésére vállalkozik a World Economic Forum (Svájc) éves országelemzése, mely primer és szekunder adatok feldolgozásával állítja fel az országok rangsorát.

A különböző országok minősítésre kerülnek az ún. „Versenyképességi listák” (World Competitiveness Report) alapján is. E lista szerint Magyarország gyengeségei közé tartozik például a technológiai lemaradás, a tőkéhez jutás, míg a vállalati menedzsment és a kormányzat támogató magatartása az erősségeket jelentik.

A vállalati versenyképességet kifejezhetjük – többek között – a piaci aktivitást megtestesítő abszolút és relatív részesedési rátákkal, a nyereségképződést, ill. ennek dinamikáját, tendenciáját, valamint a termelékenységet mutató adatokkal, a vállalati eszköz- és forrásállomány struktúrájának alakulásával, továbbá termékjellemzőkkel, innovációs és K+F adatokkal. Célszerű a *piac* (globális, lokális, regionális stb.) és *ágazat specifikus mutatóinak* kialakítása, mivel a vállalati versenyképességről mindig az adott piacon történő helytállás kapcsán lehet csak beszélni. A vállalati versenyképesség összetevőit vállalati megkérdésekből származó információkkal is érzékelteni lehet. (1. táblázat, 2. táblázat)

1. táblázat

A vállalati értékesítés megoszlása az előállított termékek nemzetközi versenyképessége szerint (%)

	Állami cégek	Belföldi magán cégek	Külföldi tulajdonú cégek	Összesen
Világpiacon versenyképes	41	45	83	51
Kis fejlesztéssel versenyképes lehetne	28	30	11	26
Exportképtelen	31	25	6	23
Összesen	100	100	100	100

Forrás: GKI Rt. 2000. éves előrejelzés alapján

A vállalati versenyképesség kiemelt összetevői

A versenyképességet többféle szinten és megközelítésben vizsgálhatjuk. Általában a versenyképesség fogalma a közgazdaságtan keretei között a komparatív költ-

2. táblázat

**Versenyképesség-javító intézkedéseket
előíró cégek részaránya (%)**

Intézkedések	1993	1997	2000
Saját kutatás	–	10	37
Szabadalom, licenc, know-how	4	4	8
Térítésmentes technológia transzfer	–	–	15
Nagyobb beruházás	10	23	48

Forrás: Ahogy a vállalatok látják..., a GKI Rt. félévente megjelenő kiadványsorozata alapján

ségek elvére épül, ugyanakkor a marketingelmélet Michael Portertől származóan kompetitív előnyökre alapozott versenytényezőket is tartalmaz. Amíg az első megközelítések rendszerint makroszintűek, addig Porter vállalati és iparági versenytényezőket foglal rendszerbe.[5]

Porter öttényezős piaci modellje az iparági versenyt meghatározó erőkről *mikro gazdasági versenyképességi modellként* ismert.

Philip Kotler[6/a] piaci környezeti modellje tartalmazza a vállalat mikro- és makrokörnyezetének mint marketing környezetnek a tényezőit. A vállalati versenyképesség szempontjából mind a makro-, mind a mikrotényezőknek igen nagy szerepük van. Ellenőrizhető marketingváltozóként jelennek meg – lényegében véve – a négytényezős marketingmix-ként ismert „4P” fogalmi kategóriái, mint pl. a termék (Product), az ár (Price), a hely (Place), mely az értékesítéspolitikát takarja, és a promóció (Promotion), amely a marketingkommunikáció megfelelője. Nem ellenőrizhető marketingváltozónak tekinthetők a gazdasági, a természeti, a társadalmi és kulturális, a technológiai, a politikai és jogi környezet, valamint az ágazaton belüli verseny, illetőleg a piaci aktivitást befolyásoló más szervezeti célok és források.

Az „új gazdaság”-ban, az információs-technológiai robbanás következtében a versenytényezők alapvetően ártérkelődésre kerülnek. Az amerikai gazdasági növekedés megtorpanása, a világot csodálatba ejtő és meghódító nagy márkákkal rendelkező multinacionális cégek (Coca-Cola, McDonald's, Procter and Gamble stb.) lassuló fejlődése jelzésértékű. Átalakulóban van a vállalati innovativitás fogalma is. Az eddigi márka alapon született értéktétel is („Brand-Value”) veszt jelentőségéből.

Manapság – csaknem kizárólag – a hálózat-alapú (számítástechnikai, kereskedelmi, pénzügyi) szektor képviselői számítanak innovatívnak. A márkaértékelést végző Interbrand brit tanácsadó cég a legnagyobb világmárkák közé az információs-technológiai robbanásnak tulajdo-

nítva értékeli pl. a Microsoft, az IBM, a Nokia neveket, miközben az első helyen megjelölt Coca-Cola márkaérték jelentősen visszaesett.

A fogyasztási szokások is átalakulnak, az innovatív fogyasztók szeretik a legújabb termékeket, de az újdonság kritériumai változnak. Az újdonság egyre inkább a technológiában van, egyfelől az új technológia által lehetővé vált termékellátásban, másfelől a vásárlás legújabb módzataiban.

Az előzőek is indokolják – ártérkelődő versenytényező elemeként – az általunk kiemelt versenyképességi tényezőkkel összefüggő vizsgálatot.

A vállalatok versenyképességét mindenképpen a piac dönti el, ennél fogva a versenyképességi tényezők és a marketing összefüggések vizsgálata kézenfekvő.

A marketing szakirodalomból „négytényezős marketingmix”-ként, más szóval „4P”-ként ismert fogalmi kategóriák jó lehetőséget kínálnak a vállalati versenyképesség elemeinek csoportosítására. (1. ábra)

1. ábra

A „4P” egy sajátos megközelítése

Product	– termék – termékpolitika –	innováció
Price	– ár – a termék kategória részeként kezelhető	
Place	– hely – értékesítés –	vállalati kapcsolatok
Promotions	– reklám – kommunikáció –	vállalati kommunikáció

A vállalati versenyképesség összetevői közül a tanulmány – az előzőek alapján – az *innovációra*, a *vállalati kapcsolatokra* (ezen belül a kutatók által új paradigma-ként emlegetett relationship marketingre), valamint a *marketing kommunikációra* fókuszál, kiemelve egyes faktorok szerepét a vállalati versenyképességben.

**Az innováció fogalma és szerepe
a vállalati versenyképességben**

Az innovációt a négytényezős marketingmix „termék” első tényezőjével – termék, a termeléssel alapvetően összefüggő tevékenységként foghatjuk fel. Ezen megközelítést a hazai vállalatok innovációs készsége, képessége indokolja.

Az innováció az OECD[7] Frascati Kézikönyve alapján: „egy ötlet átalakítása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termék, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett mű-

veletté, vagy valamilyen társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése”.

Az *innováció típusai* a schumpeteri[8] megközelítésnek megfelelően csoportosíthatók, azaz: új termékek, új gyártási módok bevezetése, új piac megnyitása, új kereskedelmi eljárás alkalmazása, új nyersanyagok vagy félkész termékek megszerzése, a feladatokhoz jobban illeszkedő új szervezeti felépítés, iparági átszervezés.

A K+F tevékenység az innovációs folyamat része, de nem azonos vele. Az innovációs folyamat részét képezi többek között a termelés felszerszámozása, új technológiák, berendezések vásárlása, a gyártásszervezés, az új termék marketingje stb.

Az innováció elemeként felfogott működőtőke beáramlásnál nem hagyható figyelmen kívül, hogy mely szakágazatokba, illetőleg milyen jellegű az investíció, ugyanis a K+F nem jelent feltétlenül az adott régióban automatikusan helyi kutatást-fejlesztést.

A *technológiai innováció*[9] mérése elsődlegesen a K+F tevékenység ráfordítását jelenti, miközben nem elég csak a K+F-re koncentrálni, annak diffúziójával is számolni kell.[10]

Termék innováció: új anyagok felhasználása, új közbeső termékek felhasználása, új funkcionális részek, alapvetően új funkciók (alapvetően új termékek).

Eljárás innováció: új gyártástechnológia, a nagyobb fokú automatizálás, az olyan új gyártásszervezés, amelyet az új technológiák bevezetése indokol.

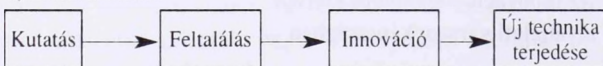
Napjainkban az innováció tágabb értelmezése aktuális a vállalati versenyképességgel összefüggésben is pl. a legújabb információs-technológiai eszköz, az internet vállalati hasznosítása, beépülése a vállalati folyamatokba megkerülhetetlen az információs rendszertől kezdve a vállalati kapcsolatokig.

Az innovációs folyamat a vállalatoknál többféle módon jelenhet meg. (2. ábra)

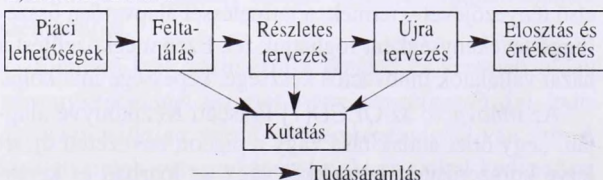
2. ábra

Az innováció vállalati megjelenésének modelljei

a) Lineáris modell



b) Láncszemmodell



Forrás: A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései, OMFB 1999. p. 9.

Az *innováció* fogalmát *marketing* szempontból külön vizsgálhatjuk. Az innovációhoz kapcsolódó célokat rendszerint a vállalati célok, a marketingstratégia határozza meg. A marketing alapvető célkitűzései ugyanis – mint hosszú távú piaci aktivitás, nyereségesség, a fogyasztók igényeinek a versenytársakénál hatékonyabb kielégítése – értelemszerűen egybecsengenek a vállalati alapeladatokkal és a versenyképesség kérdéskörével. Az innovációs célok az előbbieken kívül lehetnek még: tevékenységdiverzifikáció, a kapacitáskihasználtság növelése, környezeti elvárásoknak való jobb megfelelés, PR erősítés, továbbá egy sor egyéb – a versenyképesség növelése érdekében – megjelölt cél.

A vállalati kapcsolatok szerepe a vállalati versenyképességben

A marketingstratégia megvalósítása megfelelő szintű és strukturáltságú *vállalati kapcsolatokat feltételez*. Ebben a megközelítésben az adott áruval kapcsolatos termelést megelőző folyamatoktól a termelést követő folyamatokig terjedő ún. értékközvetítő hálózatra kell gondolni. Angolul: Supply Chain, a hazai szakirodalmi hivatkozásokban ellátási, kínálati, értéklánc kifejezések szerepelnek, illetve: alapanyaggyártás – félkésztermék gyártás – késztermék gyártás – kereskedelem – vásárló vagy végző felhasználó folyamat. A versenyképesség szempontjából igen nagy hangsúlyt kapnak a marketinghálózatok, a teljes folyamat koordináltsága, a rendszer szereplői közötti összhang. Meghatározó szakirodalmi megfogalmazások[6/b] szerint a verseny a jövőben nem a termékek, az azonos vagy hasonló terméket gyártó cégek között dől majd el, hanem egyre inkább a Supply Chain rendszerek versenyéről lesz szó. A kínálati lánc alapú relationship marketingnek mint új irányzatnak – képviselői szerint – az a legnagyobb erénye, hogy *versenyelőnyhöz lehet jutni a hosszú távú kapcsolatokon alapuló partneri együttműködéssel*, amit külföldi tapasztalati példák is alátámasztanak.

A *relationship marketing szemlélet* szerint a vevőközpontú kapcsolati marketingre helyeződik át a hangsúly a hagyományos tranzakció-alapú marketing szemlélettel szemben. A négytényezős marketingmix alkalmazása mellett kiemelt szerepet kapnak a vállalati (partner) kapcsolatok.[11] A cégek egyre inkább felismerik, hogy nem lehet csupán a vevő megismerésével (pl. szegmentáció) és figyelem felkeltéssel (pl. kommunikáció) eredményeket elérni, kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatokat kell kiépíteni a már meglévő partnereikkel, pl. a ve-

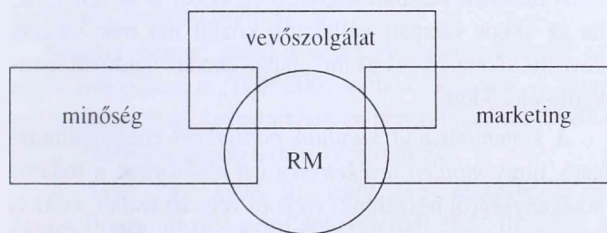
vőkkel, a szállítókkal, a nagykereskedőkkel, és a munkavállalókkal is. Ez *stratégiai előny*, mely abból fakad, hogy *kevesebbe kerül megtartani egy vevőt, mint megszerezni*. A relationship marketing érdekcsoportokat integrál, amelybe beletartozhatnak az értéklánc azonos vagy különböző lépcsőfokán elhelyezkedő piaci szereplők.

A *marketing kapcsolatokból származó hozzáadott érték* alapján keres és választ a vevő a sok termék és szolgáltatás közül. A hozzáadottérték egyik megjelenési formája a hosszú távú kapcsolatokból származóan megjelenő többletérték.

A 3. ábra hangsúlyozza a vevői elégedettség elérésében a minőség különös jelentőségét és megmutatja, hogy a hagyományos marketingmix elemekkel egyenrangú a minőség és a vevőszolgálat. Miközben a hagyományos négytényezős marketingmix elemek között megtalálhatók a minőség, illetőleg a vevőszolgálat mint termék-, illetőleg értékesítéspolitikai elemek, a relationship marketing orientációhoz a szemlélet képviselői ezen elemek külön kiemelését is szükségesnek tartják.

3. ábra

Relationship marketing orientáció[11]



Amennyiben a vállalat a vevőszolgálatot és a minőséget integrálja a marketinggel, az eredmény a relationship marketing orientáció!

A relationship marketing igen erősen összefügg a munkavállalói lojalitás megteremtésével és fenntartásával. A vállalatnak demonstrálnia kell a saját dolgozói felé is, hogy a cég erős és hosszú távon gondolkodik, ehhez a hosszú távú piaci aktivitáshoz megfelelő munkatársak kellenek, mert csak velük és általuk képes a vállalat céljainak elérésére, ugyanakkor a hatékony és hosszú távú külső vállalati kapcsolatok révén tud jó munkáltató is lenni.

A relationship marketing négy kulcsdimenziója: az elkötelezettség, az empátia, a kölcsönösség és a bizalom.

Az eladó-vevő kapcsolat különböző szintű lehet, hasonlóan a személyi illetőleg a szervezeti folyamatokban a két fél között az elkötelezettség erősödik, ha a folyamatok

az alacsonyabb szintről magasabb szintre emelkednek. Az eladó cég emberei – a teljes munkafolyamat során a vevő munkatársaival történő együttműködés kapcsán – megismerik a vevői igényeket, a szükséglet szerint specifikált termék tervezésétől kezdve a fejlesztésen és gyártáson keresztül a végső felhasználóig.

A relationship marketing egyik legfontosabb alapelve a *marketing adatbázis*, a marketing a számítógépes hátteret a potenciális vevők speciális csoportjának azonosítására és megcélzására használja. Különösen hatékony eszköz a kapcsolatok kiépítésére, ezen belül pl. az eladó hatalmas mennyiségű vevőinformációval való ellátására képes.

Az internet a vállalatokat – egyebek mellett – vevőadatbázis kiépítésében, az általa elérhető gyorsaság a piaci változásokra történő reagálásban, a naprakészségben segíti. A mai kor egyik fő versenylőnyé az információstechnológia, illetőleg annak rutin-jellegű használata.

Az adatbázis használatával a marketing azokhoz az időkhöz képes visszatérni, amikor az eladó mindent tudott a vevőről és személyre szabott kínálattal és árubemutatással a speciális egyéni igényeket tudta kielégíteni. Az adatbázis szerepe felértékelődött a tekintetben is, hogy a tömeg marketingből (mass marketing) tömeges testreszabásra (mass customization) váltottak át a marketing programokban.

A relationship marketing egyik kulcskérdése a *kapcsolatok értékelése*. A vevői adatbázis elemzésével a vállalat össze tudja vetni a vevőkapcsolatok megszerzésének és megtartásának költségeit azzal a profittal, ami ezekből az ügyletekből származik.

Miután a vevőkör vagyont jelent, a vállalat a tőkeinvestíciók értékelésével azonos módszerekkel elemezni tudja a marketing és a kommunikációs investíciókat.

Tény, hogy a hosszú távú vevő (kapcsolat) általában értékes, mert a régi, illetve a visszatérő vevő többet vásárol, kevesebbe kerül pl. a vevőszolgálati költsége, ajánl esetleg más vevőket, és értékelhető információkkal járul hozzá a teljes munkafolyamathoz.

A vállalatok egy részénél már ma is egyedileg rangsorolják a partnereket, de a fejlődés útja mindenképpen az információs technológia adta lehetőségek kihasználása, a partnerjellemzőkhöz tartozó kapcsolatmenedzsment kiépítése. Ezen információk a stratégiai döntések előkészítésénél fontosak, azaz hogy a finansziális háttér és az egyéb paraméterek figyelembevételével – szükség szerint – az alkupozíciónak megfelelően szülessenek meg a partnerváltásra vonatkozó, illetőleg partnermegtartási és partnerszerzési döntések. Becslések szerint egy új vevő meg-

szerzése ötször annyiba kerül, mint a meglevő vevő elégedetté tétele, továbbá a vállalati nyereség 25–85%-kal növelhető, ha a vevői lemorzsolódást 25%-kal csökkentjük. Ebből a néhány adatból látszik, hogy megfelelő technika segítségével képesek lehetünk a vevőkör értékének kiszámítására.

A kapcsolati elemek tehát a vállalati versenyképesség szempontjából alapvetőek, ui. a hosszú távú kapcsolatok versenypozíciós tényezők, a vevőkör pénzben kifejezhető vállalati paraméter, amely mint ilyen a hosszú távú piaci aktivitást determinálja.

A vállalati kommunikáció szerepe a vállalati versenyképességben

A vállalati kommunikáció magában foglalja a külső és belső kommunikációt. A belső PR a vállalati belső kommunikáció egyik megjelenési formája. A belső PR célja a vállalat és alkalmazottai közötti viszony olyan szintű megteremtése, hogy kétirányú kommunikáción keresztül a vállalati célokkal való azonosulás révén azok elérhetőek legyenek.

A versenyképesség szempontjából különösen fontos a vállalati belső kommunikáció, mely interszónális kapcsolati ágként a vállalati kapcsolatok szubjektív tényezője. Ennek a tényezőcsoportnak a jelentőségét már több évtizede felismerték, ugyanakkor alkalmazásában a hazai vállalatok még nem érték el a szükséges szintet. Ebbe a témakörbe tartozó és igen nagy jelentőségű a vállalati kultúra mint a belső kommunikáció háttere. Ezt a megközelítést támasztja alá McKinsey héttényezős diagramja (az angol rövidítések szerint „7S”), mely a nyolcvanas években terjedt el, s még ma is aktuális. A sikeres vállalatoknál végzett kutatások eredményeként, a sikertényezőkről összeállított modell – a vállalati kommunikáció kérdéskörében – a versenyképesség vizsgálatánál a mai viszonyok között is irányadó.

McKinsey szerint a sikeres vállalatok mindegyikénél megtalálhatók azon vállalati sikertényezők, melyekből az első három: a stratégia, a struktúra és a rendszerek a *siker hardverjének*, a következő négy: a közös értékek, érdekek, a stílus, az alkalmazottak és szaktudásuk a *siker szoftverjének* tekinthető. Peters–Waterman[12]: A siker nyomában c. munkájukban azt vizsgálták, hogy mi a sikeres működés titka, azaz milyen módon lehet elérni kimagasló eredményeket. A sikeres vállalatok rendszerei a siker különböző fokozatait ismerik el, nem pedig a kudarc különböző mértékeit.

A motivációt kutató tudósok megállapították, hogy a

motivált személyek számára a legfontosabb az a tudat, hogy jól végzik dolgukat. A szerzők megállapították, hogy a kulcs az emberi tényezőre alapozott termelékenység!

Peters és Waterman megfogalmazták azt a *nyolc jellegzetes jegyet, amelyek a csúcsteljesítményű vállalatoknál felfedezhetők*, és a sikerhez nagymértékben hozzájárulnak. Ezek:

1. A cselekvés elsőbbsége (team munka preferálása, egy sor gyakorlati eszköz biztosítása, a kísérletezés lehetőségének megteremtése stb.).
2. Szoros kapcsolat a vevőkkel.
3. Önállóság és vállalkozó szellem (vannak „hősök”, támogatják az ésszerű kockázatvállalást, és elviselik a renitens viselkedést is).
4. Az emberi tényezőre alapozott termelékenység (a „személyiség tisztelete” a legfontosabb, a dolgozó nem két kéz, hanem ötletek tárháza – vallják).
5. Élő értékrendszerek működnek (pl. vezető az emberek között).
6. Maradj a kaptafánál!
7. Egyszerű forma, kis számú, központi stáb.
8. Szigorú és engedékeny vezetés.

A felsorolt vállalati jegyek még akkor is követendőek, ha az akkor vizsgált vállalatok között ma már vannak kevésbé sikeresek, és az ún. „japán csoda” is idővel megkérdőjeleződött.

A kommunikáció kiinduló pontjaként megfogalmazható, hogy *minden tevékenység* (itt elsősorban a tudatos tevékenységről beszélünk) *eleje és vége az ember*, és az is nyilvánvaló, hogy a cég mindig valamelyik embere révén kapcsolódik a környezethez, vagyis kommunikál.

Így végső soron kijelenthető, hogy – adott pillanatban és szituációban, a környezete számára – *a cég egyenlő a humán megjelenítődéssel*. Elég csak arra a felmérésre utalni, aminek az eredménye azt mutatta, hogy egy 3000 főt foglalkoztató cég az emberei által 150 000 másik ember felé közvetít üzenetet. Amennyiben az előző állításokat elfogadjuk, a következtetés kézenfekvő: igen nagy súlyt kell helyezni belső kommunikációra, a humán oldal permanens szakmai és pszichikai fejlesztésére, stratégiai elemként kezelve az emberi erőforrás menedzsmentet.

A vállalatnak/szervezetnek nem csak külső hanem belső arculata is van, azaz a dolgozói felé is kibocsát üzenetet, azaz kommunikál akkor is, ha ezen tevékenysége nem is tudatos.

A *humántőke* jól hasznosítva igen magas értéket képvisel, számszerűsíthető és mindenképpen a *vállalati versenyképesség meghatározó eleme*.

Az elméleti megközelítéseket a vállalati – versenyképességi tényezők megismerését célzó empirikus – kutatás(ok) eredményei is megerősítik.

Empirikus kutatási eredmények

„A vállalati versenyképesség vizsgálata a magyar vállalatok példáján” c. kutatás[1] célja a vállalati versenyképesség összetevőinek vizsgálata, a sikeres piaci aktivitás determináns faktorainak meghatározása hazai vállalatok példáján keresztül volt. A kutatás egy előző, hasonló témákat is felölelő OKTK kutatás folytatásaként is felfogható, fő irányvonalai: az EU csatlakozás és a vállalatok felkészültsége a nemzetközi versenyhelyzetre, a versenyképesség és versenystratégia összefüggései, az innovációt meghatározó elemek. Vizsgáltuk a relationship marketing, illetve kommunikációs jellemzőket, ezen belül a belső humán erőforrás tényezőket, a tudásáramlás menedzselését, az információtechnológiai aspektusokat, továbbá az internethasználatot mint a vállalati információs és kommunikációs rendszert alapjaiban befolyásoló forrás- és eszközrendszert.

Szekunder kutatási adatok[13]

Mind a primer, mind a szekunder adatgyűjtésnél az egyik irányvonal a „TOP 200” vállalati kör volt. A vizsgált vállalatok az ágazataikban és nemzetgazdasági szinten is jelentős nagyságrendet képviselnek.

A „TOP 200” 1998. ill. 1999. éves részesedése az összes (hasonlítható) nettó árbevételből 28%, ill. 29%, a legnagyobbak nettó árbevételváltozási indexe 1998. évről 1999. évre: 122%, az érintett ágazati nettó árbevétel adatok 116%-os mutatójával szemben.

A „TOP 200”-on belül igen nagy árbevétel-differenciák tapasztalhatók. Az első és a 200. cég árbevétel differenciája 1998. évben 622.387 millió Ft, 1999. évben 725.140 millió Ft.

A vizsgált két évben a „TOP 200”-on belüli változásra az is jellemző, hogy 1998. évben 56, 1999. évben 28 új cég került be a nagyok közé. Az adatközléshez nem, vagy csak részlegesen járult hozzá – az adattípustól függően – 1998. évben 10–28, 1999. évben 50–70 cég.

Miközben a vállalkozások száma és az árbevétel nőtt mind az összesen adatokat, mind a „TOP 200” adatokat tekintve, aközben az érintett ágazatok száma csökkent, azaz 1998-ban 18 ágazat, 1999-ben 13 ágazat volt érintett a vizsgálatban.

A „TOP 200” részesedése az állományi létszámból a

vizsgált két évben 21%, 22%, a saját tőkéből 46%, 44%, az adózás előtti eredményből üzemi (üzleti) eredményből 57%, 59%.

Az előzőekből arra következtethetünk, hogy a 200 legnagyobb vállalat jóval nagyobb mértékben koncentrált tőkét, mint munkaerőt.

A rendelkezésre álló tulajdonosi arányok a nemzetgazdaság meghatározó nagyvállalatainál külön is figyelmet érdemelnek. Igaz, hogy itt a kép nem teljes, az 1998. évi adatoknál az első száz cég adataira vonatkozóan jelent meg információ a kiadványban, melyből 19 vállalat nem adott információt, a fennmaradó 81-ből 56 cég többségi tulajdonosa külföldi. Az 1999. évi adatokat tartalmazó melléklet ebben a tekintetben még kevesebb használható információval szolgált. A versenyképességben ugyancsak meghatározó tényező a termelékenység, melynek dinamikája is fontos ismérve egy-egy vállalatnak. A 180% feletti termelékenységi (egy főre jutó árbevétel) arány változás 1998. évben az előző évhez képest hat cégnél tapasztalható, a rangsorban az első hatból négy vállalat többségi tulajdonosa külföldi. A nyereségtermelés képességét mind abszolút, mind relatív mutatók segítségével mérhetjük. A nyereségváltozás dinamikája szerint 500% feletti adózás előtti eredményváltozást tíz vállalat ért el, az üzemi eredményt tekintve az első tízben az éves átlag 52,4 millió Ft, az első helyezett a tizedikhez képest több, mint tízszeres nagyságrendű üzemi eredményt realizált. A hozzáadottérték-mutató lényegében véve a GDP-hez való hozzájárulás, a változás dinamikáját a két évre vonatkozó adat hányadosa mutatja. A vizsgált két-százból nyolc vállalat ért el 200% feletti hozzáadottérték-mutató változást 1998-ban az előző évhez képest, ebből négy cég többségi tulajdonosa külföldi.

A vállalati kapcsolatok a piaci szereplők számára a mozgásteret jelentő versenyhelyzettel összefüggő kategória. A vállalat piaci helyzetét bemutató kutatási adatok a piaci koncentrációt, az ágazati versenyhelyzetet jellemzik (a legnagyobbak súlyaránya, a piaci szereplők száma). Több szektorban oligopol – bizonyos szegmensekben monopolisztikus – piaci jegyek ismerhetők fel. A vizsgált ágazatok kevesebb mint felében beszélhetünk nagy számú szereplővel működő, tiszta verseny piacról. A versenyképességgel összefüggésben a vállalati kapcsolatok problematikája a különféle piacokon eltérően kezelendő kérdéskör, és mivel a kutatás nem terjedt ki a teljes ágazatra ill. az ágazat összes szereplőire, a levont következtetések ezen információk birtokában értékelendők.

A „TOP 200” ágazaton belüli súlyát az árbevételen belüli részaránnyal érzékeltethetjük. Ebben a tekintetben

1998. évben négy ágazatban 10% alatti, kilenc ágazatban 10–50% közötti, míg öt szektorban a résztvevők 50% feletti arányt képviselnek. A versenyképességet befolyásoló piaci szereplők száma ugyanakkor igen eltérően alakul. (3. táblázat) A vizsgált két éves adatokat figyelembe véve az ágazaton belüli rangsor adatait is tartalmazza a tábla. Kiolvasható az adatokból továbbá, hogy a legnagyobb jelentősége ágazaton belül évről-évre változik. Míg az 1998. éves adatoknál a dohányipar „húzó ágazat” volt, az 1999. éves 200-ak között az ágazat már nem is szerepelt, viszont az első ötből a négy másik ágazatban további koncentrációs folyamat látszik.

3. táblázat

A „TOP 200” vállalat ágazaton belüli súlya szerinti rangsor 1998–1999. évben

Rang-sor '98.	Szektor megnevezés	Ágazaton belüli arány %	Rang-sor '99.	Szektor megnevezés	Ágazaton belüli arány %
1.	Energiaipar	86,59	1.	Posta, távközlés	96,97
2.	Posta, távközlés	82,68	2.	Energiaipar	86,24
3.	Dohányipar	69,16	3.	Gépipar	74,54
4.	Vegyipar	67,71	4.	Vegyipar	74,31
5.	Gépipar	66,73	5.	Fémfeldolgozás	55,46

A nagyok közötti versenyhelyzetet az abban részt vevők száma is jelentősen befolyásolja. (4. táblázat) Az 1998. éves adatokat vizsgálva megállapítható, hogy versenyhelyzet leginkább a nagy-, és kiskereskedelem (55 cég), az energiaiparban valamint az élelmiszeriparban (25–25 nagyvállalat) volt érzékelhető. A vegyipar, ill. a jármű-, üzemanyagkereskedelem 16, ill. 15 ágazati szereplővel képviseltette magát, a többi szektorban kevés számú (9 esetben öt vagy annál kevesebb) piaci szereplővel. Az 1999. évben az első öt ágazatban jelentős átrendeződés tapasztalható, miközben a szereplők száma ágazatonként is eltérően alakul. A vizsgált két évben az energiaágazatban a szereplők száma nőtt, míg a többiben csökkent.

A képet árnyalja, hogy egyik évről a másikra a meghatározó nagyságrendet elérő vállalatok profilt váltanak, a besorolások a cégek által közölt TEÁOR alapján történnek, amit az aktuális piaci helyzet és pozíció alapján – mint fő tevékenységet – jelölnek meg. A „TOP 200” első tíz szereplője mindenképpen jelentős tényező a teljes vállalati kört tekintve. Az „élboly” árbevétel átlag 37.811 millió Ft-ról 42.347 millió Ft-ra nőtt, míg a két szélső ér-

ték arány (2,3%; 25,4% ill. 2,7%; 28,6%) és differenciája (23,1 milliárd Ft-ról 25,9 milliárd Ft-ra) nőtt.

4. táblázat

A „TOP 200” -ban részt vevő vállalatok száma szerinti rangsor 1998–1999. évben

Rang-sor '98.	Szektor megnevezés	Cégek száma ágazaton belül	Rang-sor '99.	Szektor megnevezés	Cégek száma ágazaton belül
1.	Nagy- és kiskeresk.	55	1.	Nagy- és kiskeresk.	49
2.	Energiaipar	25	2.	Energiaipar	29
3.	Élelmiszeripar	25	3.	Élelmiszeripar	22
4.	Gépipar	22	4.	Jármű-, üzemanyagker.	20
5.	Vegyipar	16	5.	Gépipar	14

A kommunikáció kérdésköre a legnagyobb hazai vállalatok esetében az *internet*tel összefüggésben is szükségképpen felmerül. Erre vonatkozóan vizsgáltuk a legnagyobbak internet aktivitását. Megállapítható, hogy – a vizsgálat időpontjában (2000. június-október) – a „TOP 200” vállalat mintegy fele nem rendelkezett önálló Web oldallal, ezek kb. 60%-a kizárólag mint munkáltató jelent meg a világhálón, egyéb információk – pl. éves üzleti jelentés, statisztikai, ill. mérleg adatok – kevésbé voltak találhatóak a web-lapjaikon. Az internet-affinitás ilyen szintjéből is levonható az a következtetés, hogy az új technológia használatára, tágabb értelemben az „új gazdaság”-hoz a csatlakozásra való készség és képesség még ezeknél a nagyvállalatoknál is fejlesztésre szorul.

A primer kutatásból származó eredmények

A szekunder információk feldolgozásával párhuzamosan *kérdőíves felmérést* végeztünk. A megcélzott kör és a megkérdezés jellege: internetes megkérdezés nagyvállalati körben, mélyinterjú közép- és nagyvállalati körben, egyéb (pl. postai, ill. kombinált) megkérdezés mikro- és kisvállalkozási körben. A feldolgozást alaptémakörök szerint végeztük, mely összegzésekből a témacsoportonkénti – kiemelésre érdemes – főbb jellemzőket ismertettük.

Az alapsokaság meghatározása és a minta kiválasztása

„TOP 200” internet alapú kutatási módszerrel történő megkeresése mellett a megcélzott vállalati kör kontrollcsoportját a szervező intézmény és a kutatók ismeretési körébe tartozó származó cégek jelentették. Az in-

ternetes megkérdezéshez kiválasztott alapsokaság a „TOP 200” volt, mélyinterjúra, illetve szóbeli kikérdezési módszerrel a jelzett vállalati körből 30–30 vállalatot kerestünk meg. A kiválasztás *önkéntes mintavételnek* minősül, a következtetések a mintában szereplő vállalatokra vonatkoznak, általánosításra csak kiegészítő információkkal alkalmasak.

Míg az internetes visszaérkezési arány 9% volt, az ismeretségi körbe tartozó megkereséseknél értelemszerűen nagyobb válaszadási készséggel talákoztunk. A kontrollcsoportnál a szóbeli kérdőívek 1/5-e volt feldolgozható, és a mélyinterjúra megkeresettek fele volt hajlandó magát alávetni a kimerítő kérdésözönnek. A visszaérkezési arány a hasonló módszerrel végzett kutatások tapasztalataival nagyságrendileg megegyezőnek tekinthető.

A *primer kutatást* – a már indításkor is kalkulált alacsony mintaszám miatt – a versenyképességi tényezőkre vonatkozó *tendenciák feltérképezésére, kiegészítő információk gyűjtésére* szántuk.

A vállalatok adatait elsődlegesen a vállalati nagyságrend szerinti bontásban dolgoztuk fel. A *mintában* a következő *vállalati csoportokat* képeztük: (A) többségében vagy 100%-ban külföldi tulajdonú nagyvállalat, 1000 millió Ft feletti árbevétellel, és/vagy 300 fő feletti létszámmal dogozik; (B) többségében vagy 100%-ban hazai tulajdonú – közöttük állami és nem állami – nagyvállalat, 1000 millió Ft feletti árbevétellel, és/vagy 300 fő feletti létszámmal dogozik; (C) közepes nagyságú vállalat, külön nem bontva tovább a tulajdoni arány szerint, az árbevétel 100 és 1000 millió Ft, a létszám 51 és 300 fő közötti; (D) kisvállalkozásnak minősíthető kategória, 10 és 100 millió Ft közötti árbevétellel, illetőleg 11 és 50 fő közötti létszámmal; (E) mikrovállalkozásnak minősíthető kategória, tízmillió Ft alatti árbevétellel és 10 fő alatti létszámmal.

A következőkben a feldolgozott kérdőívek *főbb témákra bontott aggregált válaszaiból* emeljük ki (vállalati nagyságrendi, ill. egyes esetekben szektor hivatkozásokkal) az általunk leglényegesebbnek tartott megállapításokat, melyeket egyfelől elméleti megközelítésekkel vetünk össze, másfelől a GKI Rt. néhány idevonatkozó kutatási eredményével párhuzamba állítunk.

Vállalati stratégia, piaci környezet és EU csatlakozás kérdéskörök

Vállalati stratégiája nincs a megkérdezett vállalatok közel egyharmadának, viszont a nagyságrendjében jelentős cégek (t.i. „TOP 200”) majdnem mindegyikében van

írott stratégia. A vállalatok 2/3-a pozitív változást érzékelt az elmúlt három évben, illetőleg mintegy 1/3-a a megkérdezetteknek nem tekintette jelentősnek az esetleges negatív változást.

A piaci részesedést tekintve különbségeket fedezhettünk fel a válaszokban a vállalati nagyságrend függvényében. Amíg a mikro-, ill. kisvállalkozások nagyobb része a piaci részesedésben nem könyvelhetett el növekedést, a nagyobbaknak a növekedésre is nagyobb volt az esélyük. A versenytársak ismeretében is differencia látszik, a nagyvállalatok sokkal inkább ismerik a piac többi szereplőit, mint a kisebbek. Csaknem minden vállalatnál a belföldi piacismeret a külföldi piacismerettel szemben jóval erősebb. A jelenlegi helyzettel ugyanakkor a legnagyobb vállalatok közel fele elégedett.

Az Unió tagsággal összefüggésben a felkészültségi szint is nagyságrend-függő. A nagyobb cégek általánosságban inkább felkészültnek érzik magukat, mint a kisebbek.

Az egyes paraméterekkel összefüggésben leginkább a minőségbiztosításban, a szabványosításban, az infrastruktúrában, a vállalati kapcsolati rendszerben, a szervezeti struktúrában és működésben érzik magukat a vállalatok felkészültnek.

Az EU tagság kapcsán a megkérdezett vállalatok csaknem 2/3-a tervez tevékenységbővítést, és csupán 1/3-uk nem gondolkodik ebben. A kapcsolatfelvételre, illetőleg pl. pályázati együttműködésre is a vállalatok kb. 2/3-a kész, illetőleg képes.

A megkérdezett vállalatok esetében a vállalat nagysága szoros összefüggést mutatott a vállalati struktúra bonyolultságával, azaz minél nagyobb egy szervezet, annál több döntési ponttal, vezetői szinttel, sok írott utasítással működik. A „TOP 200” vállalati körben a szervezet bonyolultsága és a tulajdonosi kör között is látszik összefüggés, a mintában szereplő, többségében külföldi tulajdonban levő cégek struktúrája és működési mechanizmusa kevésbé bonyolult.

Marketingtevékenység, kommunikációs és információs rendszer

Marketingszervezet a megkérdezettek felében nem működik, vagy nem jól működik. Ez a megállapítás egybecseng a piaci (EU) felkészültséggel összefüggésben kapott előző válaszokkal.

Az általunk megkérdezett *stratégiai marketing* elemek közül a *vállalati kapcsolatokat*, az *új termék tervezését*, az operatív elemek közül a *marketing kommunikációs*

tényezőket kell kiemelni, mint a vállalatok szerinti legfontosabbakat.

A kommunikációs kérdésekben (ide értjük ebben a vonatkozásban az internetet) még az eddigieknél is meghatározóbb a vállalat nagysága, de a kommunikációs rendszer alkalmazása összefüggés a pénzügyi háttérrel is. A külső és belső kommunikáció egyik formája a legújabb információstechnológiai eszköz használatában is testet ölt.

Az internet használatáról a megkérdezettek a következőket árulták el: sok cégnél az internet használat kimerül e-mail üzenetek küldésében, a világháló hozzáférés korlátozása a nagyvállalatoknál jellemzőbb, mint a kisebbeknél. Vállalatközi kapcsolatra szinte csak elvétve használják az internetet, ezekben az esetekben is meghatározó az e-mail-es csatolt file küldés.

Az információs rendszer a megkérdezettek szerint meghatározó arányban jól működik, amit igazolnak az információs rendszer jellemzőivel összefüggésben tett minősítések is. Kértük, hogy egy tízes skálán osztályozzák a rendszerjellemzőket, ahol az első három helyen a következő rangsor alakult ki: (1) eszközellátottság, (2) szoftverellátottság, (3) az információáramlás illetékessége, pontossága stb. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az információs-technológiai háttér megteremtésére kellő súlyt helyeznek a megkérdezett vállalatok.

Vállalati kapcsolatok, az innováció, illetve a sikertényezők kérdésköre

A gazdálkodó szervezet külső kapcsolatrendszerével összefüggésben a vállalatok 3/4-e nyilatkozott úgy, hogy bővült, a vállalatok 1/4-e szerint nem változott vagy csökkent a külső kapcsolatrendszerük.

A szállítók és vevők száma igen nagy szórást mutat, miután ez szektor- és piacfüggő kategória.

A partnerekkel szemben megfogalmazott jellemzőkre vonatkozóan a vállalatok rangsorolták az elvárt jellemzőket.

A szállítókkal kapcsolatos elvárások rangsora a válaszok gyakoriságának figyelembe vételével: (1) megbízhatóság, tartós kapcsolat, (2) rugalmas és pontos szállítási mód, (3) kiváló termelőképesség, (4) kedvező árak, (5) kedvező szolgáltatások.

A vevőkkel kapcsolatos elvárások rangsora a válaszok gyakoriságának figyelembe vételével:

(1) megbízhatóság, tartós kapcsolat, (2) jó fizetési

készség, (3) személyes kapcsolat, (4) jó árakat lehet érvényesíteni, (5) erős piaci pozíció.

A rangsorok ésszerű preferenciaképletet mutatnak, bár a vevő erős pozíciója kétélű fegyverré válhat.

Az innovációval összefüggésben a vállalat által az utóbbi három évben kifejlesztett új termékére vonatkozóan fogalmaztuk meg kérdéseinket.

A megkérdezettek több, mint fele jelent meg új termékkel, a vállalatok 1/4 részben teljesen – azaz a vállalat és a vevő számára is – új termékkel jelentek meg a piacon.

A vállalatok közel fele végez K+F tevékenységet, ezek alapvetően a nagyvállalatok. A megkérdezettek alig több, mint 1/3-ánál van high-tech termék vagy tevékenység. Az utóbbi három évben viszont több, mint 2/3-uk hajtott végre beruházást, és a jövőben közel ugyanennyi cég tervez további beruházásokat, főleg belföldön.

A megkérdezetteket a kérdőív, illetőleg az interjú végén arra kértük, hogy próbálják meg definiálni az általános és a specifikus vállalati sikertényezőket.

A legnagyobb gyakorisággal előforduló jellemzők:

Általános sikertényezők	Specifikus sikertényezők
1. Piac, piaci kapcsolatok, marketing	Szervezeti jellemzők (HR és technológia)
2. Tőke és pénzügy, szabályozás	Piac, piaci kapcsolatok,
3. Szervezeti jellemzők (HR és technológia)	Termék és minőség
4. Gazdálkodási háttér	Tőke és pénzügy, szabályozás
5. Termék és minőség	Gazdálkodási háttér

A két rangsor eltérő sorrendben, de ugyanazokat a tényezőket tartalmazza, melyet a megkérdezettek saját szavainak és kifejezéseinek egységes értelmezésével alakítottunk ki. Az általános és specifikus tényezők sorrendjét az éppen a megkérdezettek körébe tartozók prioritásai döntötték el. További nagyszámú megkérdezéssel – még inkább kézzelfogható paraméterekkel meghatározott módon megfogalmazott kérdésekkel és válaszokkal – lehet majd igazolni vagy cáfolni, hogy ezen faktorok valóban az általános sikertényezők legfontosabbjai vagy sem.

Összegzések, következtetések

A kutatásban részt vett vállalatokra érvényes általános megállapítások:

- A megkérdezett vállalatok nagyobb része felkészültnek – vagy részben felkészültnek – tartja magát az EU csatlakozásra, bár a versenyképességgel kapcsolatosan vannak még a vállalatoknak teendői.

- ♦ A vállalati megítélés szerint a külső okok csaknem meghatározóbbak, mint a vállalati adottságok és képességek, nem a belső erősségeket hangsúlyozzák, hanem a külső veszélyek és fenyegetések jelennek a vállalatok számára – sokszor leküzdhetetlennek látszó – akadályt.
- ♦ Az új információtechnológia használata általánosságban nem kellő mértékben jellemző és funkcionális – a vállalati mechanizmusokban – nem elég elismert.

A versenyképességi tényezők gyakorlati megjelenítődésével összefüggő legfontosabb megállapítások

Az innovációval kapcsolatos következtetések:

- ♦ Az innováció általában új terméket vagy új piacot jelent a megkérdezett vállalatok számára.
- ♦ Kevés – illetve általánosságban a nagyvállalatokat kivéve nem jellemző – a vállalati K+F tevékenység és a high-tech technológia.
- ♦ A vállalat számára új termék vagy eljárás nem jelent feltétlenül piaci igény által indukált fejlesztést.

A vállalati kapcsolatokkal összefüggésben megállapítható:

- ♦ Kevés a hosszú távú – szerződéses – kapcsolat a megkérdezettek körében.
- ♦ Megítélésük szerint a szállítói megbízhatóság csaknem olyan fontos, mint a vevői.
- ♦ Nem használják (ki) a – megkérdezett – vállalatok egyelőre az ún. „hálózati gazdaság” adta lehetőségét.

A vállalati kommunikációval kapcsolatos következtetések:

- ♦ A megkérdezett vállalatok a vállalati kommunikáció jelentőségét felismerik, azonban főként elviekben és a deklaráció szintjén.
- ♦ A vállalati kommunikáció módszereit részben alkalmazzák.
- ♦ A belső kommunikáción még mindig nincs kellő hangsúly.

A kutatási eredmények ismertetésekor hangsúlyozni kell, hogy a megállapítások – a kutatás jellegéből fakadóan – elsősorban a vizsgált vállalatokra vonatkoznak. Ugyanakkor az általunk levont következtetéseket megerősítő megállapításokat találunk pl. a GKI Rt. „Ahogy a vállalatok látják...” című 2/2000. kiadványában. A mintegy 800 megkérdezett vállalatot jelentő, reprezentatív felmérés megállapításaiból kiemelünk néhányat.

A versenyképességgel összefüggésben:

- ♦ Az ipari termékek, ill. szolgáltatások színvonala az EU piacon is versenyképes 51,8%-ban (nemzetgazdasági adat: 44,2%).
- ♦ Az ipart képviselő megkérdezett cégek – az értékesítési csatorna, hálózat szerint – 45,1%-a szerény fejlesztéssel tartja versenyképesnek a cégét, 26,1%-a csak jelentős fejlesztéssel (nemzetgazdasági adatok: 41,8, ill. 27,3%).
- ♦ A marketing és PR tevékenységet az ipar képviselői szerint 33,1%-ban csak jelentős fejlesztéssel lehet versenyképesé tenni (nemzetgazdasági adat: 36,8%).

Az innovációval összefüggésben:

- ♦ Az országban újdonságnak számító fejlesztést a megkérdezettek 60%-a nem végzett az elmúlt három évben.
- ♦ A vállalatnál újdonságnak számító termékből, technológiából egyet-kettőt a megkérdezettek 48–48%-a vezetett be az elmúlt három évben.
- ♦ Know-how, licence vásárlás-eladás 89–96%-uknál egyáltalán nem volt a vizsgált időszakban.

A vállalati vezetési-szervezési törekvések közül a következő feladatokat tekintik a megkérdezettek elengedhetetlenül fontosnak:

- ♦ jó üzleti kapcsolatok építése,
- ♦ jól képzett szakemberek megszerzése,
- ♦ minőség javítása,
- ♦ piackutatás, marketing fejlesztés.

Alapvető szerepet tulajdonítanak a következő tényezőknek, az alábbi sorrendben és arányban (%) az iparvállalatoknál a versenyképességük javításában:

- ♦ intenzív piackutatás (31%),
- ♦ értékesítési hálózat fejlesztése (20%),
- ♦ saját kutatás (19%),
- ♦ nagyobb beruházás (15%),
- ♦ értékesítés utáni szolgáltatások (15%),
- ♦ erőteljes reklám, PR (12%).

Mind kutatási eredményeink, mind a GKI Rt. hivatkozott anyagaiból levonható következtetései egybehangzóan arra hívják fel a figyelmet, hogy a hazai vállalatok versenyképességében jelentős tennivalók vannak. Az innováció kérdésköre a leginkább hangsúlyos, melyben meghatározó a pénzügyi háttér. A vállalati kapcsolatok (relationship marketing) adta lehetőségek egyelőre kiaknázatlanok a hazai nagyvállalati körben is. Nincs kellő szintű vevőértékelés, nem látszanak a vevőmegtartás ér-

dekében tett hatékony intézkedések. A nagyvállalati körön kívüli vállalati kör versenyképessége hosszú távon mindenképpen valamely beszállítói köröz való csatlakozáson, egyéb relationship marketing (esetleg hálózati közösségek) által kiaknázható lehetőségeken vagy résstratégiai megoldásokon alapulhat.

A versenyképesség fogalmát a tanulmány több irányból vizsgálva kiemelte azon tényezőket, melyek a közeljövőben szükségszerűen átértékelődnek az új gazdaság, a hálózati gazdaság kialakulásával. Egyre inkább realitás lesz a vállalatok számára, hogy a versenyképességet nem a mai fogalmaink fedik majd le, mint pl. termék, vállalat stb. Sokkal inkább a relationship marketing szemlélettel kiépített és hosszú távon fenntartott „marketing hálózatok” versenyeről lesz szó. A jövőben a versenylőnyt az egyes piaci szereplők számára az ilyen hálózathoz való tartozás jelentheti. Az innováció nem feltétlenül a hagyományos értelemben ölt majd testet, az információs-technológiai forradalom kikényszerít egy sor egyéb innovatív tevékenységet hanem (Pl. internet alapú értékesítés, akár a kínálati lánc egészére vonatkozóan, ami feltételezi a teljes vállalati működési mechanizmus átalakítását is.). Az ilyen vállalat-csoportosulások a vevői igények mind mélyebb megismerésére, a szolgáltatások magas színvonalú nyújtására képesek. A vállalati vevőkör értékelésével, a piaci értékítélet dönti majd el, hogy mely cég milyen kritériumok teljesülése mellett, mennyire versenyképes a többi piaci szereplő(k)höz, marketinghálózatokhoz képest.

Irodalmi hivatkozások:

- [1] *Kerepesi Katalin–Vasné Egri Magdolna* 2000: A vállalati versenyképesség vizsgálata a magyar vállalatok példáján. Kutatási zárójelentés. Általános Vállalkozási Főiskola
- [2] „Versenyben a világgal” Kutatási program. 1997 Zárótanulmányok. BKE. Tanulmányosorozat Z25. és P27. Sz.
- [3] *Porter, M. E.* 1990: The Competitive Advantage of Nations, The Free Press. N.Y. USA
- [4] *Török Ádám* 1999 Verseny a versenyképességért? Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoportja. P. 25–43.
- [5] *Porter, M. E.* 1993: Versenysztratégia, Akadémia Kiadó. p. 23–192.
- [6/a] *Kotler, Ph.* 1992: Marketing Management. Műszaki Könyvkiadó. p. 129–149.
- [6/b] *Kotler, Ph.* 1999: Marketing Management. Műszaki Könyvkiadó p. 78–107.
- [7] OECD 1993 Frascati Manual. Magyar változat: OMFB 1996 Frascati Kézikönyve
- [8] *Schumpeter, J.A.* 1980: A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- [9] OMFB 1998: Technológia, foglalkoztatás, versenyképesség Magyarországon 1994–1997
- [10] OECD 1992: Oslo Kézikönyv. Párizs. Magyar változat 1992
- [11] *Boone, E. L.–Kurtz L. D.* 1999: Contemporary Marketing. The Dryden Press. USA. p. 331–360.
- [12] *Peters, T.J.–Waterman, R.H.* 1982: A siker nyomában. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- [13] Figyelő „TOP 200” 1999-, ill. 2000. éves melléklete

SZAKKÖNYVKIADÓK ÚJDONSÁGAI

Hal R. Varian

Mikroökonómia középfokon: Egy modern megközelítés

3. átdolgozott kiadás, Budapest: KJK-KERSZÖV, 2001.

Kötött: 6496,-Ft

Az utóbbi években több mikroökonómiai témájú mű jelent meg a magyar könyvpiacra. *Hal R. Varian: Mikroökonómia középfokon* című kitűnő tankönyvének legújabb, átdolgozott kiadásában is elsősorban az elemzést, a problémák vizsgálatát és azok megoldását helyezi a középpontba. A szerző célja az, hogy az összefüggések, analitikus eszközök és technikák – példákkal illusztrált – bemutatásával fejlessze az olvasók és diákok elemző és problémamegoldó képességét.

A könyv moduláris szerkezetű, fejezeti egy adott téma köré csoportosulva épülnek egymásra. A matematikai nyelv és a matematikai módszerek elősegítik a precíz vizsgálatot, alkalmazásuk a legjobb út a tananyag elsajátításához és továbbgondolásához.

A könyv elsősorban diákoknak készült, de a gyakorlati, illetve elméleti munkát végző közgazdászok, és a téma iránt érdeklődők figyelmébe egyaránt ajánlható.